JÓIAS DE FAMÍLIA

RENATA WEBER

Resenha de: Piscitelli, Adriana. *Jóias de Família: gênero e parentesco em histórias sobre grupos empresariais brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006. 321pp.

Tendo sido originalmente uma tese de doutoramento,[1] o livro *Jóias de Família* oferece uma análise das relações entre gênero e parentesco presentes em histórias de famílias que controlam grupos empresariais de capital nacional. O que a autora busca é compreender como essas histórias apresentam gênero e parentesco e quais as relações entre ambos no encontro entre mundos (família/ empresa) evidenciado sobretudo nos episódios de sucessão na alta gestão das empresas. Ao menos dois grandes eixos de perguntas guiam a exploração deste universo: Como construções de gênero se expressam nas hierarquizações que, atravessando os mundos da família e da empresa, determinam sucessores/as? Em que contextos o parentesco incide na incorporação das mulheres na alta gestão das empresas?

São estas perguntas, ou variações delas que, buscando compreender o momento crucial de transmissão/sucessão destas empresas, fazem saltar aos olhos gênero e parentesco como categorias fundamentais para a conformação e a construção de significados para as experiências sociais neste universo e para a distinção de um(a) sucessor(a). Com um texto claro, ainda que por vezes repetitivo, a autora tem o mérito de operar com delicadeza as noções de gênero e de parentesco a partir de todas as "desestabilizações" propostas por abordagens feministas contemporâneas. O texto, dividido em duas partes, conta com uma introdução geral, é fluido e de fácil leitura.

A introdução geral do texto de Adriana Piscitelli dedica-se a estabelecer do que se fala quando se lança mão das categorias gênero e parentesco. Alguns marcos das discussões e das teorias feministas são então levantados, e nesse percurso é o corpo teórico produzido por Marilyn Strathern que ganha relevância para operar a análise das histórias apresentadas. Gênero é tomado então como princípio de organização social e como modo de criar e expressar diferenças, que assumirá, nesta e em outras culturas, um forte valor metafórico. Para Strathern, a sociedade não é apenas um contexto para as relações entre os sexos. A sociedade não é construída independentemente de gênero e, se assim o é, não pode ser tomada como o contexto que o explica.

Não há dúvida de que a grande força da argumentação de Strathern está na desestabilização das universalidades das produções ocidentais, sobretudo das ciências sociais. Se precisarmos parar de pensar que no coração das outras culturas há uma relação hierárquica entre sociedade e indivíduo, nos diz Strathern, nós também deveremos parar de pensar que uma oposição entre homem e mulher tenha a ver sempre com o controle de homens sobre mulheres, ou vice-versa. A recomendação geral de Strathern parece ser: se só podemos abordar o outro com as nossas premissas e criações, que as explicitemos e as coloquemos em diálogo, ou mesmo em negação, para que, num exercício interno, possamos visualizar a complexidade das criações dos outros.

De acordo com estas recomendações, e buscando visualizar a complexidade das criações e das construções do universo das histórias destas empresas, Adriana Piscitelli toma como pressuposto que as distinções de gênero, como modo de criar e expressar diferenças, atravessam o social, inclusive o parentesco. É ainda apoiada em Strathern, que a autora contesta a ideia de que gênero constrói em todas as partes homens e mulheres que constituem os mesmos atores nas relações de parentesco. Se gênero é modo de

construir diferenças, a autora nega que tais diferenças sejam as mesmas em todas as partes, ou que construam dicotomias. Gênero é tratado então como categoria descritiva.

Sendo assim, a autora tem em seu horizonte a ideia de que gênero e parentesco, além de concepções nativas de antropólogos, são conceitos que estão fatalmente imbricados, já que parentesco é também um processo de construção e criação de diferenças e um sistema de categorias que confere significado às experiências sociais. Neste ponto, a autora já está em diálogo com grande parte das abordagens feministas que propõem uma desconstrução ou uma desorientação das categorias convencionais do campo do parentesco, e que chegam a sugerir gênero e parentesco como um único campo – aquele que não consegue se livrar da ideia de diferenças naturais entre as pessoas.

Esta abordagem, explicitada pela autora sobretudo através das contribuições de Collier e Yanagisako, propõe situar o parentesco no plano empírico, para que desta forma seja evitada a contaminação universalizante das teorias clássicas sobre parentesco. Tal como Schneider, que critica a definição de parentesco – definição esta que, desde Morgan, se apóia em noções ocidentais e que se funda, em última instância, na separação entre o social e o biológico – esta abordagem quer reformular nossas perguntas em termos os mais neutros possíveis, para que se possa descobrir de que tratam gênero e parentesco nas diversas culturas. De que maneira outras sociedades definem a diferença? de que forma as sociedades reconhecem direitos e obrigações? – estas seriam formulações viáveis para descobrir gênero e parentesco, respectivamente.

Mas estas novas perguntas não eliminariam os referenciais que permitem pensar em gênero e parentesco? É neste ponto que Adriana Piscitelli posiciona-se: compartilhando das inquietações e do horizonte desta abordagem, a autora quer apoiar-se em outras formulações que, embora tomem gênero e parentesco como único

campo, deixam claras as diferenças, ou melhor, não convertem gênero e parentesco em diferenças indefinidas. Estas outras formulações ou abordagens mantêm como referência, para falarmos de gênero, o que é percebido como diferença entre os sexos (como na abordagem de Strathern, segundo a autora), além de manterem como referência, para falarmos de parentesco, as concepções sobre a formação de relacionamentos baseados na procriação (análise dos modelos reprodutivos). Desta forma, as noções de gênero e parentesco acabam por reter apenas parcialmente os referenciais a partir dos quais foram construídos pelo Ocidente, excluindo deles a violenta universalização das raízes biológicas.

Temos então aqui gênero tratado como categoria descritiva, e parentesco, como realidade empírica. Embora integrem um só domínio de significados, as duas categorias não podem ser tomadas como integrantes de um mesmo plano. Segundo a autora,

> O gênero, pensado como um modo de diferenciação que atravessa o social, perpassa noções associadas ao parentesco e às relações por ele delimitadas. Mesmo evitando todos os pressupostos apriorísticos possíveis, é necessário reter a ideia – e a análise dos modelos reprodutivos mostra isso – de que o parentesco estabelece laços entre tipos de pessoas definidos por critérios de diferenciação e de similitude traspassados pelo gênero. As relações entre essas pessoas (e a natureza dos laços que as unem e separam) expressam-se em categorias êmicas, e nos modelos reprodutivos ocidentais parecem tratar-se, recorrentemente, de categorias que expressam relações de consanguinidade e de afinidade. Essas categorias, no entanto, expressam relações de uma ordem diferente das estabelecidas pelo gênero. Essa diferença entre gênero e parentesco, que os coloca em planos distintos, torna relevante perceber as "interações" entre eles (:56).

Sendo assim, a autora, ciente de todas as inquietações que a ancoragem em abordagens desestabilizadoras dos pressupostos

ocidentais impõe, sobretudo quando tratamos de contextos etnográficos ocidentais, opta por conviver em parte com elas. Por um lado, Piscitelli toma o parentesco como ferramenta, porque ao analisar as histórias, as categorias êmicas mostram-se fundamentais para a conformação destes mundos (família/empresa) e das relações que as operacionalizam. O interesse expresso pela autora é ainda o de perceber se e como ideias sobre consanguinidade e afinidade (categorias centrais nas teorias clássicas de parentesco – e que em acordo com as abordagens desconstrutivistas são elas mesmas categorias nativas da antropologia a serem explicadas) expressam-se nestes mundos. No entanto, todo o corpo teórico de ancoragem da autora é uma potência de desestabilização daquilo mesmo que se busca.

É este pano de fundo que guia o texto e as perguntas de Adriana Piscitelli. Como um exercício interno, tal como proposto por Strathern, estão dadas as nossas criações, as premissas das nossas criações, o exercício de negar as nossas criações, e a tarefa de conduzir a análise do universo da sucessão empresarial em família – uma criação nossa. A autora quer explorar esse universo vendo gênero como parte de um sistema de produção de diferença, analisando de que maneira as distinções e as características consideradas femininas e masculinas atravessam o social, e entrevendo indivíduos que, corporificando relações de parentesco, distinguem-se do conjunto de herdeiros e herdeiras, convertendo-se em sucessores/as.

A partir da primeira parte do livro, intitulada "Pioneiros", Adriana Piscitelli passa a apresentar a análise de autobiografias, de histórias apresentadas em livros e de entrevistas publicadas com discursos dos fundadores de quatro grandes grupos empresariais brasileiros, buscando responder ao eixo geral: Como construções de gênero se expressam nas hierarquizações que, atravessando os mundos da família e da empresa, determinam sucessores/as? São abordados

quatro grupos[2] considerados exemplares, num ou noutro sentido, no âmbito dos negócios, e que são percebidos e se percebem compartilhando características fundamentais, ainda que desenvolvam atividades diversas. Regra geral, as histórias avaliam positivamente o sucesso, o trabalho, o amor e a unidade familiar, desenvolvem-se em torno da "luta" dos pioneiros e destacam a transmissibilidade das qualidades dos fundadores em linhas sucessórias masculinas:

> Organizadas em torno da luta dos pioneiros, as estórias remetem ao mesmo tempo à trajetória individual, à família, às relações de parentesco, condensando noções e pressupostos a elas associados. As qualidades do *self-made man* inovador, mostradas no conjunto de relatos quase como imutáveis ao longo das décadas – variam apenas os contextos e os tipos de ação pelas quais elas são expressas – apresentam a particularidade de serem transmissíveis. Essa possibilidade de transmissão (hereditariedade) adquire importância crucial nos relatos, uma vez que a perduração da obra e do espírito do fundador depende da reiteração dessas qualidades na personalidade dos sucessores [...] Algumas versões da hereditariedade têm uma (sugestiva) consequência: o patrimônio específico conformado pelas qualidades do verdadeiro empreendedor, seletivamente transmitido, está associado apenas a alguns dos (homens) descendentes, aqueles que supostamente contam com as melhores condições para viabilizar a continuação da obra iniciada pelo fundador (:67).

São características positivamente avaliadas dos pioneiros, todos eles migrantes europeus, a imensa capacidade de trabalho, a persistência, a austeridade, o espírito de sacrifício e a capacidade de desenvolver ações inovadoras. Os pioneiros são apresentados como desbravadores de regiões geográficas e, sobretudo, como civilizadores do povo simplório que encontraram. Aqui os relatos parecem estabelecer associações entre o progresso e a industrialização –

expressões civilizatórias – e a viririlização das qualidades dos fundadores. As distinções de gênero surgem também nas diferenciações entre a Europa e o Brasil. Trazendo citações do biógrafo do conde Francisco Matarazzo, a autora nos mostra que

> [...] num jogo que masculiniza a inteligência empreendedora, o Brasil converte-se numa "pátria moça e reluzente" no olhar de Matarazzo, seu "eterno namorado", após "sua penetrante lucidez de espírito ter adivinhado as possibilidades embrionárias de seu futuro (:87).

Ainda que nas histórias dos fundadores alguns dos atributos fundamentais para as qualidades empresariais sejam masculinizados, há um conjunto de atributos dos pioneiros que não está diretamente marcado nos relatos investigados em termos de gênero, tais como sensibilidade, percepção e intuição. Há nessas histórias e em seus personagens a emergência de estilos de masculinidade (maneiras de ser homem) e de feminilidade (maneiras de ser mulher), e a construção, na figura do pioneiro, de uma personalidade composta, híbrida, e descontínua. O pioneiro, em todos os relatos, é um personagem que combina de maneiras diferentes atributos considerados masculinos e femininos, numa descontinuidade. A autora nota que abordagens, como a de Strathern:

> Afirmando que noções de gênero, incluindo ideias sobre masculinidade e feminilidade, se expressam em metáforas cujas raízes e utilizações na vida social não são fixas, [...] sustentam que essas noções podem ser atribuídas, indistinta e/ou simultaneamente, a homens e a mulheres (:91).

Note-se que os estilos de masculinidade mais valorizados nessas histórias revelam atributos também valorizados na vida empresarial. Da mesma forma, os atributos dos estilos de feminilidade mais valorizados associam-se às diversas qualidades empresariais. Assim, a personalidade empresarial presente nos relatos acaba por revelar

atributos entrecruzados em termos de gênero, ainda que a ação empresarial seja apresentada como neutra. No entanto, a transmissão de qualidades empresariais para a segunda geração é seletiva, e se dá apenas de alguns homens para outros.

É importante destacar como contexto contemporâneo de todos os grupos empresariais estudados a tensão estabelecida entre unidade familiar e sucesso econômico. De modo geral, os especialistas em empresas familiares consideram a estruturação de empresas em torno de valores familiares uma condenação ao fracasso econômico. Durante as primeiras fases do desenvolvimento capitalista no Brasil, à época dos pioneiros, a concentração da propriedade e a administração das empresas nas mãos de famílias teria sido conjunturalmente adequada. Mas já na década de 50, e à medida que ocorre o desenvolvimento econômico, a administração das empresas torna-se complexa e passa a ser fundamental dirigi-las segundo estritos critérios impessoais e de eficiência.

De fato, nos relatos mais antigos das histórias dos pioneiros, união familiar e sucesso econômico são compatíveis. No entanto, as relações de parentesco são recortadas, e apenas algumas partes delas são incorporadas à gestão empresarial. Na ocasião da sucessão empresarial, um novo recorte se dá. Aqui – sobretudo nas três histórias em que as ideias de união familiar aludem à identidade de sangue – são geralmente privilegiadas relações de descendência, marcadas por gênero, nas quais os atributos de personalidade do escolhido reiteram os atributos do fundador. Apenas em uma história a sucessão inclui relações de afinidade (na figura do genro) e os atributos do fundador são incorporados pela aprendizagem. De qualquer maneira, as histórias revelam que a transmissibilidade desses atributos, ancorada em critérios empresariais, acaba por permitir a extensão da união que impera no mundo familiar para o mundo das empresas.

Temos então que gênero marca os mundos da família e da empresa, as qualidades do fundador; que gênero e parentesco interagem, permitindo a distinção, entre o conjunto de herdeiros e herdeiras, daqueles (homens) que corporificam relações de parentesco – instituídas geralmente pela descendência, mas excepcionalmente também pela aliança – os quais, reiterando as qualidades dos fundadores, tornam-se sucessores:

> O gênero, assim, traça diferenciações no interior do grupo de herdeiros/as ligados/as por laços de parentesco. Separa homens de mulheres, recortando os laços criados pela identidade de sangue. Em algumas histórias marca, também, distinções entre herdeiros (homens). Ao mesmo tempo, nos relatos sobre o único grupo que incorpora a afinidade, gênero liga, mediante a identidade entre homens, indivíduos que não compartilham do mesmo sangue. Nesse jogo entre gênero e parentesco (no qual uma categoria une, a outra separa, e vice-versa), a "ausência" das mulheres na gestão das empresas não significa que este universo seja apresentado como neutro em termos de gênero, nem que os motivos e as ações dos homens sejam, igualmente, *genderless*. Nos relatos, diversas associações sugerem a presença de traços relacionados a características masculinas no âmbito competitivo da luta empresarial – o que não exclui inteiramente a presença de características femininas, como, por exemplo, intuição e paciência. Além disso, na intersecção entre mundos na qual os pioneiros transitam, suas motivações e ações, que expressam uma tensão inerente às masculinidades mais valorizadas, revelam-se igualmente marcadas por gênero (:151).

Um outro conjunto de histórias recolhidas por Adriana Piscitelli, produzidas já em outro momento histórico desses grupos empresariais, passa a mostrar a incorporação de mulheres na alta administração empresarial. A incorporação de herdeiras na alta gestão, compreendida à luz das relações entre gênero e parentesco

presentes nesses grupos sociais, é o que passa a ser investigado na segunda parte do livro, intitulada "Empresas contando histórias, histórias de empresas...". A grande pergunta que guia a leitura deste momento do texto poderia ser assim formulada: Em que contextos o parentesco incide na incorporação das mulheres na alta gestão das empresas?

Baseando-se em histórias contadas em materiais de marketing institucional dos grupos empresariais (livros comemorativos, *homepages*) dos anos 80 e 90, e em matérias especializadas e em entrevistas com sucessoras (sobretudo colhidas na revista *Exame*), a autora busca as articulações entre as noções de parentesco e gênero, na conformação da sucessão e de um novo modo de gestão empresarial.

É importante destacar que para os especialistas há um "momento de vida" das empresas em que se torna perigosa a presença ativa de descendentes na alta gestão (traçar a biografia das empresas é um procedimento nativo comum, bastante utilizado na avaliação das organizações). Há um delicado equilíbrio a ser atingido entre permanência (continuidade dos valores e das qualidades empresariais do fundador) e mudança (criação de estruturas organizacionais adequadas aos novos tempos e profissionalização da gestão) – equilíbrio aliás muitas vezes citado nas histórias de marcha rumo à modernização, presentes nos materiais de marketing institucional colhidos pela autora. Este equilíbrio é considerado também pelos especialistas como necessário para a perdurabilidade e o sucesso dessas organizações. Partindo do pressuposto de que os interesses da família divergem dos interesses da empresa, os especialistas, geralmente também consultores, procuram minimizar a interferência entre estes mundos, entendendo que proteger a empresa é também proteger a família.

Para os especialistas – para quem os momentos de sucessão são centrais nas biografias das empresas – talento, capacidade de trabalho

e espírito empreendedor não são transmissíveis. Para manter o sucesso dos empreendimentos é necessário o estabelecimento de critérios de seleção racionais para a sucessão baseados no mérito – o que significa incorporar na linha sucessória, além de eventuais descendentes meritórios, profissionais competentes em gestão. Este é definitivamente um passo para a modernização e para mudança, e é neste contexto que os especialistas se manifestam a favor da incorporação de mulheres nos altos comandos dos grupos empresariais. Na perspectiva dos especialistas, esta incorporação é percebida como expressão da mudança e da modernização, e as pessoas com maior possibilidade de sucesso são aquelas cujas personalidades exprimem estilos híbridos ou andróginos, num conjunto de habilidades que une as que são positivamente avaliadas no âmbito empresarial.

A incorporação das mulheres nos altos comandos das empresas não se dá, no entanto, sem resistências. A mais rígida delas é aquela imposta por irmãos e outros homens da família. Nas teorias nativas sobre empresas ligadas às famílias, as mulheres são definidas como esposas, reais ou potenciais, que introduzem na sucessão a ameaça dos afins – e é esta a principal razão, segundo os especialistas, para a habitual distribuição diferenciada de ações entre os filhos em detrimento das filhas. É para defender-se dos genros que as famílias tendem a favorecer a linha de descendência masculina.[3]

No entanto, para os especialistas, o modelo considerado "masculino-autoritário" de gestão está indissociavelmente ligado a práticas obsoletas. Desta forma, o gênero parece definir a diferença entre modelos, marcando a diferença entre continuidade (parentesco) e transformação, ou entre permanência (parentesco) e mudança. Nesse contexto,

> [...] os privilégios concedidos, geração após geração, às linhas sucessórias masculinas convertem-se em expressões de imutabilidade, naturalizada,

> em confronto com a transformação intensa de um mundo concebido como permeado pela racionalidade (:238).

A inclusão de mulheres aparece associada assim, nas teorias nativas sobre empresas familiares, a uma quebra desta imutabilidade,

> [...] como se desafiasse num plano mais profundo as leis do parentesco, como se a imutabilidade a ele associada dependesse da estabilidade das hierarquias de gênero tradicionais, que estabelecessem uma divisão sexual do trabalho vinculada aos "papeis" que, decorrentes da participação na reprodução sexual, são alocados a homens e a mulheres na família (:238).

A inclusão das mulheres na alta administração de empresas – nos informa a autora – é então apresentada nas teorias dos especialistas como uma expressão de modernização análoga àquela representada pela profissionalização dos gestores. A incorporação das mulheres na gestão dessas empresas, introduzindo a linha de sucessão pai-filha, apenas alude, desta forma, à ideia de mudança. Uma transformação ou mudança completa está associada à seleção, baseada no mérito, de sucessores/as. Independentemente do sexo, eles/elas devem corporificar uma personalidade híbrida (com atributos masculinos e femininos) integrados às qualidades empresariais.

Temos então que gênero, nessas teorias, é utilizado como linguagem para falar sobre a distinção e a tensão entre modernização e estagnação, estando estagnação, para os especialistas, fortemente associada ao parentesco.

É interessante perceber que as noções de continuidade e de mudança também estão presentes nas histórias contadas pelas herdeiras. Mas o que é digno de nota nessas narrativas é a maneira como refletem e repetem imagens frequentes dos relatos dos fundadores. As herdeiras são apresentadas como pessoas que enfrentam obstáculos e desbravam regiões, mas o caráter excepcional

do relato se dá pelo fato de se tratar de mulheres que enfrentam dificuldades específicas da feminilidade e que exploram uma região social considerada masculina. Se, por um lado, as versões de feminilidade incorporadas pelas herdeiras reafirmam características femininas da geração anterior, por outro, são versões que também integram um grande leque de atributos masculinos positivamente avaliados pelo mundo empresarial.

No entanto, não são todos os contextos que permitem que o parentesco se torne mais relevante que a diferença sexual, fazendo surgir a linha sucessória pai-filha. Nem todas as herdeiras têm a oportunidade de ocupar cargos na alta gestão das empresas ou de se tornarem sucessoras. Adriana Piscitelli ressalta que no conjunto dos relatos contemplados pela pesquisa as herdeiras (herdeiras-cônjuges, com filhas/os jovens, ou herdeiras-descendentes) tornam-se sucessoras ou altas executivas em circunstâncias especiais (morte ou doença do maior acionista), e em empresas cujo controle acionário se concentra em um proprietário e nas quais as sucessões seguem linhas páter-filiais. Nestas histórias, é a ideia de "confiança" (associada ao grupo de *siblings*), sobretudo no caso das herdeiras-descendentes, que permite a sucessão. Decorre disto, que a noção de concorrência passa a permear as perspectivas de sucessão de irmãos e de irmãs. Também aqui, para a compreensão do momento de incorporação de herdeiras na alta gestão das empresas, o entendimento das articulações entre gênero e parentesco é fundamental.

De fato, em todo o contexto das histórias contadas sobre as empresas familiares, gênero e parentesco e suas interações surgem como categorias centrais. Estas categorias devem ser sempre pensadas no entrecruzamento dos mundos da família e dos negócios, nos adverte a autora, que nos oferece em seu parágrafo final a síntese das respostas possíveis ao que denominamos os dois grandes eixos de perguntas:

> No quadro da restrição das mulheres à sucessão empresarial, gênero diferencia (hierarquicamente) laços entre idênticos (*siblings*) e, em contrapartida, traça identidades entre homens diferenciados por relações de parentesco (consanguíneos e afins) entre as quais circulam as sucessões empresariais. Nas histórias que aludem à incorporação das jovens herdeiras de maneira igualitária nas sucessões, o valor concedido aos laços de sangue neutraliza as hierarquias de gênero. Mas em todos os casos, os/as selecionados/as devem exibir os traços de gênero adequados para a modalidade de pessoa acionada no âmbito empresarial (:277).

Tendo respondido às suas principais questões, é interessante constatar que Adriana Piscitelli se debruça apenas rapidamente sobre a alegoria "jóias de família", que acaba por dar nome ao livro. Símbolos de um patrimônio marcado pelo valor sentimental, as jóias de família revelam uma dimensão da riqueza familiar marcada pelo gênero, que flui em sentido descendente por linhas femininas, e que aparece como um estilo de transmissão de patrimônio mais resistente à mudança. Além desta constatação, não há maiores articulações com a interseção de mundos (família/empresa) estudada. A série "jóia-flores", como símbolos da feminilidade e como presenças nos cenários empresariais a partir da incorporação de mulheres nos altos cargos das empresas, é apenas rapidamente visitada. No entanto, as jóias de família estão lá, no título (representando as sucessoras?). Ficamos sem saber por quê.

Notas

[1] Apresentada em 1999 ao programa de doutorado em ciências sociais da Universidade Estadual de Campinas.

[2] Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo, Casas Pernambucanas, Rede de Lojas Lundgren (Sadia) e o Grupo Pão de Açúcar.

[3] A autora chama a atenção para o reconhecimento, pelas teorias nativas sobre empresas familiares, de genros famosos, como José Ermínio de Moraes, que aumentaram o patrimônio de seus sogros. Mas regra geral, para estas teorias, os genros parecem ter grande potencial para provocar cisões e arruinar o patrimônio de muitas empresas.